

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X200415095

UDC_____

厦 门 大 学 硕 士 学 位 论 文

移动通信运营企业产品成本管理研究

Study on Cost Management of Mobile Communication

Firm

葛建宝

指导教师: 傅元略 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2006 年 3 月

论文答辩时间: 2006 年 5 月

学位授予单位: 厦门大学

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

摘 要

随着移动通信运营企业在境外上市、政府监管的进一步需要，以及市场竞争的进一步加剧，企业的盈利空间越来越小，了解每个产品或服务的成本，识别哪些是盈利的，或至少哪些对最终盈利能力是有贡献的十分重要，因为基于这些成本信息的管理决策和行为将影响到企业的盈利能力和生存。因此，企业要想保持并增强竞争优势，必须进行有效的成本研究，支持管理者决策，并为企业产品定价、生产安排、市场定位以及成本控制甚至战略管理等提供准确成本信息，从而寻求改善企业经营效率，提高竞争力的有效途径。

本文试图从移动通信运营企业的网络架构、业务架构以及管理架构入手，全面分析其生产作业的有关过程，探索移动通信产品、作业、资源之间的内在关系，以便在移动通信企业建立作业成本管理(ABCM)体系。

全文共分六章：

第一章为绪论，阐述了选题的背景，以及移动通信运营企业成本研究的目的、意义，简要阐述先进的现代成本管理理念和方法。

第二章简要介绍了移动通信企业的管理架构，全面阐述了业务实现和产品架构，为后面的成本研究做了较好的铺垫。

第三章揭示了移动通信企业产品的成本核算和管理存在的问题，以及其成本本身的主要特性和管理存在的难度。

第四章提出了在移动通信业引入先进的成本管理理念和方法——作业成本法(ABC)。首先介绍了作业成本法(ABC)的基本原理和计算方法，结合移动通信企业的业务实现过程进行了主要作业分析，并以移动通信的部分作业为例，阐述了作业成本法如何在移动公司得以应用。

第五章论述了移动通信企业作业成本管理(ABCM)及应用。研究如何

运用作业成本法(ABC)服务于公司的作业管理、业务管理、预算管理以及战略管理。

第六章为结论，主要总结了全文的观点，概括了移动通信企业成本研究的作用和意义。

关键词：成本管理；作业成本法；移动通信

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Due to the mobile communication operating firms' going public aboard, government's strictly monitoring on them, and the more and more fierce competition, the profit of these firms becomes more and more small, therefore it will be very important to understand the cost of product or service, and to recognize which brings profit, or at least, which contributes to the final profitability, for the management decision and conduction, based upon the aforementioned cost information, will affect the profitability and going operation of these firms. In order to keep and boost up competitive advantages, a communication operating firm, must put up a study on the cost management of products and services, which will provide exact cost information for leaders' decision on product price, production, marketing, cost controlling, or even strategic management, and consequently seek efficient approaches to improve management efficiency and competitive abilities.

Starting from the network structure, service structure and management structure of Mobile Communication Operating firm, this paper attempts to entirely analyze the related process of production activities, and to explore the internal relationship between mobile communication products, activities and resources, so as to establish the system of ABCM (Activity based costing management) in mobile communication operating firm.

There are six parts as following:

Part 1: Introduction. This part sets forth the background of the paper, purpose and significance of the study on Cost management for Mobile Communication Operating Firm, and briefly describes the advanced means of the modern cost management.

Part 2: This part gives the brief introduction to the management structure of mobile communication operating firm, entirely expounds the service realization

and product structure, which provide good basics for the following cost study.

Part 3: This part explores those problems of cost accounting and management in the product of Mobile Communication Operating firm, and the main cost characteristics and management difficulties.

Part 4: This part brings forward the ABC (Activity based costing), which is an advanced cost management means in Mobile Communication Operating firm. Firstly, this part gives the ABC introduction about the basic principle and accounting methods, combining with service realization in Mobile Operating, and then analyzes its some main activities. Taking certain activities in firm as example, finally, briefly describes that how to apply ABC to the costing in mobile communication operating firm.

Part 5: This part discusses the ABCM (Activity based cost management) and its application in mobile communication operating, then investigate how ABC serve activities management, service management, budget management and strategic management.

Part 6: The conclusion. This part summarizes the viewpoints, effects and significances of this paper.

Key words: Cost management; Activity based costing; Mobile communication

目录

第一章 引言 1

 一、选题背景 1

 二、研究的目的和意义 4

 三、现代成本管理与作业管理的演进 5

 四、本文的研究思路和内容 6

第二章 移动通信企业的管理架构与移动通信产品和业务..... 8

 一、移动通信企业的基本架构 8

 二、移动通信网和移动通信业务的实现 10

 三、移动通信产品 13

第三章 移动通信企业产品的成本核算和管理存在的问题..... 21

 一、传统成本管理方法的不足 21

 二、移动通信企业成本管理的现状 22

 三、移动通信企业的成本习性 23

第四章 移动通信企业作业成本法的应用 25

 一、新的成本管理方法在移动通信企业的运用 25

 二、作业成本法（ABC） 26

 三、移动通信企业作业成本法（ABC）应用分析 28

 四、移动通信企业综合管理成本的识别和计算 33

第五章 移动通信企业作业成本管理（ABCM）及应用 37

 一、作业成本管理(ABCM)..... 37

 二、作业成本管理(ABCM)在移动通信企业的应用 39

第六章 结论 44

附录：QMC 公司的现有产品清单 46

主要参考文献 50

致 谢 51

厦门大学博士论文摘要库

第一章 引言

删除的内容:

一、选题背景

近年来，随着全球经济步伐的进一步放缓，企业领导者和管理者所面临的最具挑战性的问题不是“如何成功”而是“如何持续成功”。据美国生产力协会的一项调查报告显示：二十世纪世界各大公司首要关注的是“成长”，而在二十一世纪，他们却把“成本”放在了第一位，可见企业对成本的控制和管理已经引起国外企业的高度重视，它是持续成功的关键因素之一。来自于资源获取（自然资源和社会资源）的压力，来自于市场竞争的压力，来自于客户的压力，使得“成本”这一古老的字眼再一次摆在学者、企业家、经理人员面前，战略成本管理、作业成本法（ABC）等管理理念和方法成了企业经营管理中的热点话题。

全球竞争、技术革新所导致的压力已使成本管理比以往任何时候都关键和变化莫测。当前，电信运营企业中经常出现的现象如：在面向客户的前台，面对日趋激烈的市场竞争，市场营销计划中业务组合、业务定价如何对市场做出快速反应？业务价格的底线到底在哪里？哪些业务更具有竞争优势？尤其对于大客户营销，当前哪些大客户赚钱、哪些大客户更具有潜在价值？在后台支撑中，运营维护成本如何管控？是降低维护成本还是优化维护成本？如何才能优化？面对企业全面预算管理，企业常常因为在预算编制和绩效考核时缺乏成本费用额度的标准，所以考核依据往往不能设计得更精准和合理。种种现象反映出了当前电信企业面临的种种问题，而这些问题原因都能归集到一个焦点上，即对企业“成本”、“业务成本”、“客户成本”的衡量。电信网络的特殊性决定了电信产品的多样性和复杂性，也就是电话网各业务之间的共用成本很高，多种业务使用同一个网络，也就是电话网各业务之间的共用成本很高，使得网络成本分摊困

难，并且网络利用率和用户量也会成为影响单位成本的高度相关因素，要得到单位业务成本和单位客户成本十分不易。

电信业存在规模经济性和范围经济性，中国电信运营商各企业之间的竞争是同质化竞争与异质化竞争并存，即要么提供同类电信产品服务、要么提供替代性电信产品服务。因此，面对长期竞争，为求得企业生存和长期稳定发展，企业必须将发展目标以及达到目标的途径和手段作一个总体谋划。不断地开发新产品，为客户提供更多更好的服务，动态地管理产品价格，制订多种业务组合捆绑销售，为客户提供分级服务等等多种营销服务方案，这些都是企业发展目标实现的途径和手段，也是企业决策层最迫切需要解决的问题。企业决策者必须竞争性、战略性地思考，而做到这一点便需要成本管理战略。

电信行业从垄断到竞争性经营的转变，使政府及企业对企业成本核算及管理提出了更高的要求。与制造业相比，电信企业的成本管理似乎更为复杂，因为实施成本管理的前提必须先有准确的成本信息做依据，而共同成本占较大比例这一电信行业的特点，使得电信成本在部门及业务间进行准确分配非常困难。在电信行业垄断经营时期，成本问题并不突出，因为不管是政府还是电信企业自身，对企业成本要求都不高，缺乏降低成本的动力。但在市场竞争以后，情况发生了很大的变化。为实现公平竞争，防止交叉补贴，各国电信管制机构加强了资费管制，要求主导电信企业提供准确的管制业务成本数据；电信企业的管理者也越来越强烈地感受到了拥有各种资源的竞争者进入电信市场后带来的压力，开始思考如何才能降低成本，提高效率？如何有针对性地制定价格策略？不同业务的盈利性如何等问题。这些问题的解决必须有详细、准确的成本信息做支持，以往传统的成本核算及成本管理体系的缺陷逐步暴露出来，因此在政府及企业自身经营管理的双重压力下，国外电信企业开始纷纷建立新的成本核算和成本管理体系——作业成本法和作业成本管理，这就是作业成本法/作业管理在二

二十世纪九十年代，世界电信市场自由化后，在国外电信企业中得到了广泛应用的原因。

电信行业的成本制度与电信行业运营格局以及电信行业的改革密切相关。1999 年之前，几乎只有中国电信一家运营商，不存在竞争。电信行业的成本核算模式是专业核算，当时，在财务上划分为本地电话、长途电话、数据通信、移动通信和电报等五大专业，进行专业成本核算。由于这五大专业分别由不同的电信网络构成，各专业特点不同，成本构成存在明显的差异。当时没有将成本核算到产品，原因是认为同一专业内部不同产品的成本构成出入不大，为降低成本只要对成本构成进行研究就可以了，没有必要按产品细分进行成本研究。此时的成本核算并不是为了进行产品的定价和产品决策，而是为了进行经济核算，进行企业效益的评估。经过近几年的电信改革，我国电信运营市场竞争格局逐步形成，各运营商更加重视营销工作，市场的区分越来越细化，产品越来越多样化。运营商开始关注：客户需要什么样的业务，什么样的价格是客户可承受的。激烈价格战也导致了企业的成本压力。然而，目前各运营商并没有建立以产品为基础的成本核算体系，产品的成本和盈利性无从得知，产品的定价和产品决策没有得到有效的支撑。我国电信企业曾经采用的专业核算的成本制度已越来越不能适应市场与网络的变化。第一，现在各类增值业务越来越多，业务的品种在不断增加，专业核算无法满足如此众多的产品成本核算的要求。第二，网络的综合越来越深入，网络平台也越来越多，专业成本核算越来越困难，今后网络的融合已经是必然的趋势，专业核算失去了存在的基础。第三，专业成本核算对经营的指导意义越来越小，难以满足企业的需求，而在市场激烈竞争的环境下，成本核算对经营的指导意义应该加强而不是削弱。同时，电信企业传统的以财务核算为基础的成本核算方法也难以适应形势的变化。“移动通信”在过去大电信的企业环境下，作为电信公司的一个专业进行核算，尽管在当时的条件下对专业成本的了解，专业经营

的决策参考，专业投资的方向把握，都起到了一定的积极作用，但如今的移动通信公司，成功地从电信企业分离出来，成功地在境外上市，提供的产品、套餐达到数十种，甚至上百种之多，如果还只是将成本核算到专业，无异于说是一本“糊涂账”。可见，无论是专业成本核算还是传统的财务成本核算，对于移动通信产品成本核算都无能为力，对于企业成本控制更是无法进行。在当前形势下，移动通信企业需要建立以产品为核心、以成本核算为基础、以成本控制为手段的新一代成本管理系统，以更好地为企业提供决策支撑。

当前，中国的部分电信企业，无论是技术应用、网络规模，还是用户规模，发展速度、经营业绩都接近世界一流的优秀电信企业，但要实现从优秀到卓越，要确保基业长青，管理层如果没有科学发展观，没有成本效益观，恐怕是困难重重。但我们欣喜地看到，中国电信企业各运营商纷纷以“创世界一流通信企业”、“建设世界级现代电信企业集团”为战略奋斗目标，探索建立“以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标”以及“追求客户满意服务、沟通从心开始”等全新运营模式。这些以价值管理为核心的新型企业运营管理模式，无疑为企业开展战略成本管理提供了有效的保证，同时也对成本管理提出了更高的要求。

删除的内容:

二、研究的目的和意义

随着电信业市场竞争的进一步加剧，致使企业的盈利空间越来越小。了解每个产品或服务的成本，识别那些是盈利的，或至少哪些对最终盈利能力是有贡献的十分重要，因为基于这些成本信息的管理决策和行为将影响到企业的盈利能力和生存。因此，企业要想保持并增强竞争优势，必须进行有效的成本测算，支持帮助管理者为企业产品定价、生产决策、市场定位以及成本控制决策等提供准确成本信息，从而寻求改善企业经营效率，提高竞争力的有效途径。本文试图从成本研究入手，揭示移动通信企业网

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库